

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi saat ini, pergeseran paradigma tentang sumber daya yang memiliki potensi menggerakkan perusahaan agar lebih inovatif dan terampil, sangatlah diperlukan. pemilihan sumber daya manusia yang sesuai dengan standarisasi perusahaan, dan iklim kompetisi menuntut tidak saja barang dan jasa yang berkualitas, tetapi juga kecepatan layanan, mulai dari menerima kebutuhan pelanggan, hingga pelanggan terasa puas akan hasil yang ditampilkan. Untuk dapat mencapai taraf kompetitif seperti ini, perusahaan mau tidak mau harus *inward looking* dengan mengoptimalkan operasi bisnis di tiap sudutnya, yakni :

1. Memperbaiki dan menstabilkan kualitas dan reliabilitas sistem. Siklus dari inisiatif perbaikan proses secara garis besar terbagi dalam tiga aktivitas utama, *discovery and design*, *deploy and execute*, dan *monitor and control*. Mulai dari mengidentifikasi keperluan dari proses tersebut, dari pendorong, tata nilai, strategi, sampai hasil dari bisnis perusahaan.

2. Optimalisasi ini mencakup kelengkapan kendali proses. Identifikasi tadi diikuti oleh inventarisasi dari proses yang sudah berjalan baik itu proses utama maupun proses pendukung. Inventarisasi ini lebih bersifat “memotret” bagaimana alur kerjanya, serta berapa biaya yang diperlukan.
3. Solusi jangka panjang yang berkelanjutan. Agar perusahaan berjalan lebih baik lagi.
4. Memperhatikan efisiensi waktu.
5. Penghapusan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah. Perlu dipetakan, apakah suatu proses memberikan nilai tambah atau tidak. Jika tidak, segera diabaikan saja.

Kemudian, hasil *value analysis* ini bermanfaat untuk menentukan skala prioritas dalam perbaikan proses. Bahkan, bilamana perlu proses yang tidak memberi nilai tambah sejak tahap ini dapat segera dipangkas. Hasil inventarisasi tadi ditindaklanjuti dengan menentukan siapa yang selanjutnya bertanggung jawab terhadap suatu proses (*process ownership*). Tanggung jawab pertama dari pemilik proses ini adalah membangun dan menanamkan kultur perbaikan berkelanjutan. Dengan semangat perbaikan berkelanjutan, sebagai standar parameter ditentukan indikator kinerja dari proses yang mencakup aspek waktu, biaya, dan kualitas. Kriteria dari standar ini dibuat jelas, terukur, dan dapat dijangkau. Sehingga berdasarkan standar tadi dapat dilakukan penilaian seberapa jauh kesenjangan kinerja dari proses yang selama ini berjalan. Dengan diketahuinya faktor pemicu ini peluang bagi perbaikan dapat diidentifikasi, apakah itu melalui adopsi teknologi, perbaikan

praktek manajemen, perbaikan alur kerja, atau yang lainnya. Tentu saja orientasi pelanggan ini tidak bisa dilupakan dalam manajemen proses bisnis, karena pelangganlah yang akan menentukan apakah nilai tambah dari perbaikan proses ini bermakna atau tidak. Pelanggan tidak mau tahu dengan proses, mereka hanya akan melihat keluarannya.

Penelitian *Group Field Project* ini akan bertempat di salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa otomotif yang cukup besar, yaitu Bengkel Otomotif Chung Service, yang terletak di daerah Jakarta Barat. Bagaimanakah sistem manajemen bengkel umum ini dijalankan, dan apakah sistem stratejik manajemen yang ada pada perusahaan ini terhadap kelangsungan bisnis dari perusahaan, yang pada akhirnya harus mampu membuatnya mampu bersaing dengan bengkel - bengkel authorized yang hanya fokus terhadap 1 merk mobil saja. Penelitian ini akan dilakukan dengan metode *research, survey*, dan interview terhadap perusahaan yang akan dibahas sesuai dengan *project* ini, yakni ***Analisa Sistem Manajemen Terhadap Kelangsungan Bisnis dari Bengkel Otomotif Chung Service (CS)***.

1.2. Rumusan Permasalahan

Permasalahan yang mendasari dilakukannya penelitian ini adalah karena menurut sumber dari karyawan dalam perusahaan Chung Service, dan setelah meninjau langsung ke lapangan dapat dirumuskan bahwa permasalahan yang terjadi pada salah satu bengkel otomotif di daerah Jembatan Lima, bengkel “Chung Service” mengalami berbagai macam permasalahan mendasar, yang sering dikeluhkan pada kegiatan operasional perusahaan yaitu beberapa diantaranya sebagai berikut :

- Sering terjadi *overlap* dalam pelaksanaan pekerjaan. Pekerjaan yang bukan seharusnya dikerjakan, malah dilakukan. Sehingga jika ada kesalahan, tidak ada satu pun yang mau bertanggung jawab.
- Sistem kerja yang serabutan dan tidak sesuai dengan *job description*-nya, sehingga merasa berat dan jenuh dengan kondisi yang statis. Seringkali pekerjaan atasan sangat banyak sehingga terkesan “*overload*”. Tidak menutup kemungkinan, seorang pekerja merasa berat dan jenuh dengan kondisi permasalahan yang sama terjadi terus menerus, tanpa adanya solusi dari supervisor departemen masing-masing.
- Sistem teknologi IT yang sudah cukup menunjang, tetapi masih belum disempurnakan, sehingga perolehan informasi juga kurang akurat.

Perusahaan ini dirasa mengalami ketidakjelasan stratejik manajemen dan operasional, sehingga pekerjaan *overload* atau tidak adanya tanggung jawab terhadap perusahaan dan *overlap*, sering terjadi. Dampak ke pihak perusahaan yaitu mengalami kerugian yang cukup signifikan, dan tidak adanya rasa tanggung jawab karyawan ke perusahaan tersebut.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Pengendalian merupakan kegiatan pengukur dan pembetulan terhadap kegiatan organisasi atau perusahaan untuk menjamin apakah kegiatan pelaksanaan telah sesuai rencana. Adapun tujuan pembuatan project ini adalah agar perusahaan mengetahui masalah yang sebenarnya terjadi pada perusahaan, serta memberikan saran pada perusahaan sebagai panduan untuk melakukan perbaikan. Mengukur pelaksanaan dibandingkan dengan tujuan dan rencana melalui memonitor dan menemukan dan menganalisa penyimpangan dan cara memperbaiki penyimpangan.

Dengan melakukan perbaikan terhadap masalah yang dihadapi, maka pihak perusahaan (Chung Service) dapat lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu; dan membentuk sikap mencari konsensus

karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah - langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dan sebagainya..

Manfaat pelaksanaan project dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis.

Kebanggaan untuk dapat membantu Bengkel Chung Service, selain merupakan salah satu syarat kelulusan dari Fakultas Magister Manajemen Universitas Binus Nusantara. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan baik teori maupun praktek di bidang proses perkembangan sistem manajemen yang terampil, yang ujungnya juga mendapatkan kepuasan dari karyawan dan pelanggan di bidang jasa.

2. Bagi Perusahaan.

- Dengan perencanaan yang memadai, untuk dapat mengambil langkah untuk melakukan perbaikan di dalam sistem manajemen dan operasionalnya.
- Pengorganisasian yang baik, untuk menentukan kebutuhan, keinginan, persyaratan, dan harapan Sumber Daya Manusia (kebutuhan dan kejelasan tugas sangat tinggi seiring perubahan yang terjadi).
- Struktur yang jelas sehingga dapat diketahui pihak - pihak yang bertanggung jawab pada aktivitas tertentu, sehingga peningkatan kinerja akan membawa profit ke perusahaan.

- Untuk menerapkan proses perbaikan berkesinambungan.

3. Bagi pihak lain.

Sebagai bahan untuk menambah pengetahuan maupun bahan perbandingan untuk membuat penelitian selanjutnya.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penulisan ini, pembahasan mengenai Bagaimanakah bengkel - bengkel umum mampu menjalankan sistem manajemen seperti bengkel - bengkel authorized lainnya yang sudah memiliki sistem yang terstruktur dari akarnya ?

1. Lokasi.

Penelitian untuk penyelesaian project ini bertempat di Jalan Duri Raya TSS - Jembatan Lima, No.54 - 56, Jakarta Barat dan beberapa *competitor* yang cukup bersaing.

2. Waktu.

Mulai dari observasi dan pengumpulan data, wawancara, proses analisa dan penemukenalan masalah serta pemberian masukan dan saran - saran dilakukan dalam kurun waktu 3 bulan, dimulai dari April hingga Juli 2009.

3. Batasan pembahasan masalah.

Ruang lingkup project ini dibatasi dengan menganalisa proses bisnis secara *high level*, serta proses bisnis dan manajemen stratejik yang dilakukan diluar detail kegiatan operasional (bengkel) yang terjadi di bengkel Bengkel Chung Service. Kegiatan ini dilakukan dengan melakukan *interview* terhadap beberapa karyawan dari Chung Service, serta dilakukan penyebaran kuesioner untuk memberi masukan bagi pemilik perusahaan mengenai kondisi perusahaan dari pandangan para karyawan (*office*). Setelah menganalisa proses bisnis dan permasalahan yang timbul, akan diberikan saran-saran berdasarkan hasil temuan tersebut untuk kemudian dapat menjadi pertimbangan bagi pihak Chung Service untuk menerapkan saran - saran tersebut.